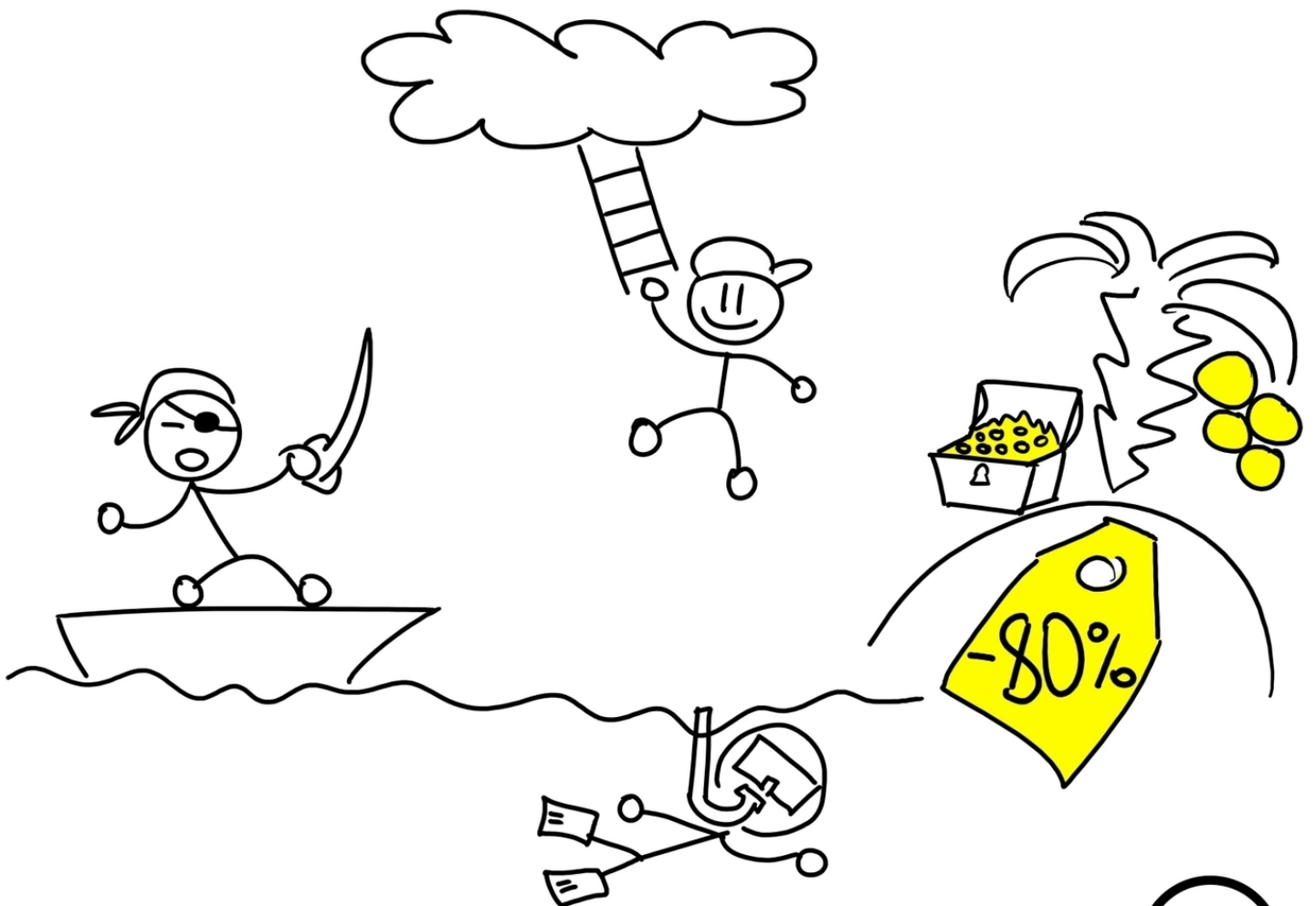


Дмитрий Мельник

# СКИДКА

и другие хитрости ценообразования



12+

Дмитрий Мельник

**Скидка и другие хитрости  
ценообразования**

«ЛитРес: Самиздат»

2019

**Мельник Д.**

Скидка и другие хитрости ценообразования / Д. Мельник —  
«ЛитРес: Самиздат», 2019

ISBN 978-5-532-09355-3

Цена обладает удивительной силой, с помощью маленьких хитростей можно увеличить прибыль на 10%, а иногда и в 2 раза. Самое главное, что для этого не нужно проводить радикальные изменения, достаточно подправить коммуникацию, найти заменители скидкам или же устранить неприятные ценовые утечки. В книге собрано множество примеров того, как с помощью простых инструментов можно извлечь максимум из ценообразования. Все приведенные советы исходят из многолетней практики автора, проектов в реальных компаниях и примеров со всего мира.

ISBN 978-5-532-09355-3

© Мельник Д., 2019  
© ЛитРес: Самиздат, 2019

# Содержание

|   |    |
|---|----|
| Часть 1. Новичок: Что такое цена и с чем ее едят? | 5  |
| 1. Сила цены                                      | 5  |
| 2. Как человек анализирует цены                   | 9  |
| Часть 2. Специалист: Цена нового продукта         | 15 |
| 3. Кто наш клиент?                                | 15 |
| 4. Стратегическая цель                            | 19 |
| 5. Несколько версий продукта                      | 21 |
| 6. Выбор ценовой модели                           | 26 |
| Конец ознакомительного фрагмента.                 | 28 |

## Часть 1. Новичок: Что такое цена и с чем ее едят?

### 1. Сила цены

Однажды, еще будучи студентом, я пришел на собеседование в консалтинговую компанию. По моему представлению, фирма должна была заниматься маркетингом. А это было именно то, что мне так сильно нравилось. За годы учебы в университете я получил дополнительную специальность по маркетингу, прошёл обучение на всех возможных курсах в этой области и перечитал кучу книг. В моем представлении маркетинг был связан с улучшением эффективности бизнеса, продажами, креативностью, выдумками, интересными идеями и их реализацией.

Придя на вступительное собеседование, первое, что я узнал о компании, это то, что она занимается маркетинговым миксом. Это понятие мне было хорошо знакомо с университета, поэтому я почувствовал, что нахожусь в своей тарелке, и начал рассказывать, как это здорово, как мне это нравится и как я жду с нетерпением возможности приступить к работе. Для справки: маркетинговым миксом принято считать основные элементы стратегии компании. Его часто называют 4P, и состоит он из 4 элементов:

- Product – продукт;
- Price – цена;
- Place – дистрибуция;
- Promo – коммуникация.

Директор компании немного остудил мой пыл, сказав, что, хотя они занимаются консультированием других компаний и оказанием им помощи во всех четырех областях маркетингового микса, но основной акцент ставят на ценообразовании.

Вот тут-то я и раскис. Ценообразование... Это вообще что такое? Цифры, подсчеты? И хоть математика мне всегда давалась хорошо, но все, что связано с подсчетами и финансами, я жуть как не любил. Мне это казалось скучным и неинтересным. Да и в памяти никаких знаний, связанных с ценообразованием, что-то не всплывало. Было полное ощущение, что я иду в неизвестность. Но грех было не попробовать, и я согласился на предложение.

Учиться ценообразованию мне пришлось практически с нуля и, как говорится, походу дела. Основные знания накапливались прямо во время проектов и перенимались от более опытных коллег. Качественной литературы по данной тематике почти не было, особенно по сравнению с сотнями тысяч книг по менеджменту, маркетингу и мотивации. А та литература, что находилась, была в большей части слишком сложна и научна, а следовательно, в практике малоприменима. Так как каждый проект требовал быстрого, эффективного и желательно простого решения по увеличению прибыли компании, то времени на обработку и тестирование различных теорий попросту не было.

Чуть ли не единственными яркими звездами в области ценообразования являлись работы, связанные с психологией покупателей. Как оказалось, иногда достаточно было внедрить очень простое решение в коммуникацию цены, и размер продаж увеличивался на несколько десятков процентов. Именно такие методы мне стали нравиться больше всего, и я стал называть их фишками. Фишка – это что-то очень простое, но, используя ее, можно добиться сверхрезультата, в несколько раз превышающего затраты, связанные с самой фишкой.

Со временем я стал понимать, что на самом деле ценообразование является одним из самых недооцененных инструментов маркетинга. Теоретически каждая из четырех частей мар-

кетингового микса одинаково важна: примерно, как на рисунке 1. Однако в реальности ценообразованию уделялось не больше 5% внимания.



**Рисунок 1: Маркетинговый микс**

Почему? Может быть, потому, что не хватало книг, пособий, курсов, которые в простой, доступной форме могли бы донести все самое важное и нужное до сознания тех, кто хочет эффективно работать с ценообразованием и извлекать из него максимум выгоды. Кроме того, на рынке не хватало и специалистов в данной области. Во всех крупных фирмах были и есть огромные отделы, которые занимаются созданием продуктов, продажами и маркетингом. Когда же дело доходит до цены, оказывается, что зачастую в фирме вообще нет никого, кто был бы достаточно компетентен в данной области. Чаще всего ответственность за ценообразование возложена на специалиста широкого профиля, который уделяет цене лишь часть своего времени, или же ценой занимаются несколько людей из разных отделов, и, как результат, за нее реально никто не отвечает. Я был безмерно удивлен, когда увидел, что даже очень крупные компании устанавливали цены на свои продукты методом «попасть пальцем в небо». Что уж говорить про средние и малые компании.

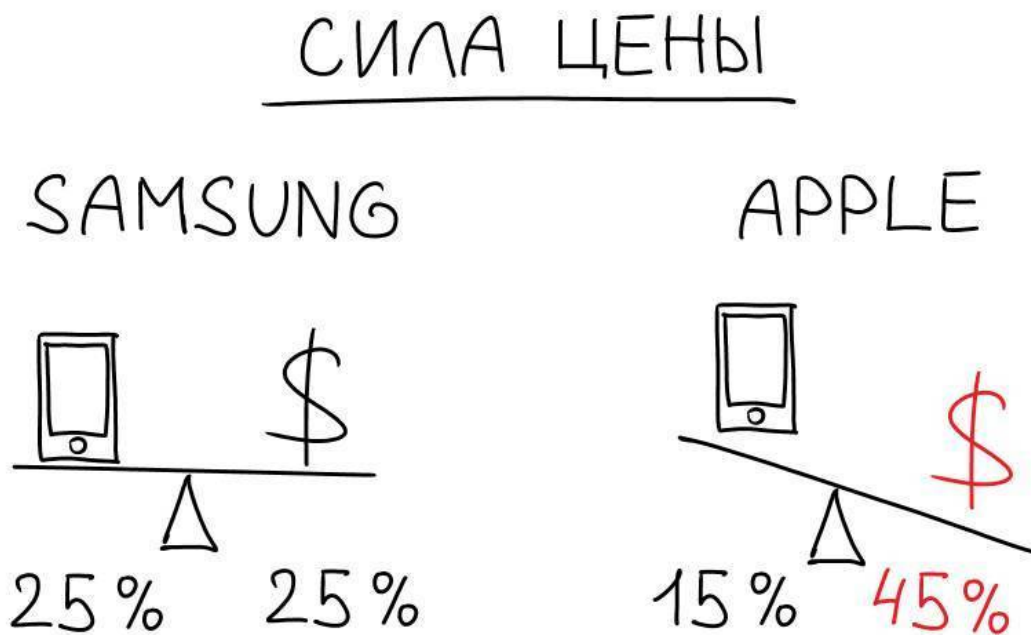
### **Насколько же важна цена?**

Один очень успешный американский предприниматель, крупнейший в мире инвестор, Уоррен Баффет однажды сказал, что «самым важным фактором при оценке бизнеса является сила цены (pricing power)». Действительно, сила цены – это способность фирмы монетизировать ценность, созданную для клиента. Другими словами, это то, насколько успешно компания умеет получать доход в денежном эквиваленте с продажи своих продуктов.

Чтобы лучше проиллюстрировать понятие силы цены, давайте посмотрим на пример компаний «Apple» и «Samsung» – лидеров рынка мобильных телефонов. Кто же из них сильнее?

Силу цены можно измерить соотношением доли на рынке в проданных штуках товара и доли в деньгах. В конце 2017 года компания «Samsung» заняла 25% российского рынка смартфонов в штуках и 25% в деньгах. Довольно неплохо! Так ведь? Четверть всех денег, заработанных с продажи телефонов, в руках у одной компании. Давайте посмотрим на статистику компании «Apple». Всего 15% – доля в штуках, но зато 45% – доля в деньгах<sup>1</sup>. Что это значит? Это значит, что компания «Apple» продает почти в два раза меньше смартфонов, чем ее конкурент, но в то же время зарабатывает почти в два раза больше. Такая ситуация и называется силой цены. Компания «Apple» умеет очень хорошо монетизировать ценность своего продукта.

<sup>1</sup> <<https://www.vedomosti.ru/technology/articles/2017/12/27/746655-apple-vzletela>>



*Рисунок 2: Сила цены: «Samsung» против «Apple»*

Фирмы с большой силой цены обладают очень устойчивым положением на рынке. Они способны с гораздо меньшими усилиями, чем конкуренты, снимать все сливки с денежного пирога.

По моему мнению, цена является самым эффективным инструментом для увеличения прибыли. Почему? Вот три основные причины:

- Высокий результат;
- Простота изменений;
- Результат виден сразу же после изменений.

### **Высокий результат**

Различные исследования (на уровне показателей усредненной компании) говорят, что изменение цены всего на 1% может увеличить прибыль компании на 11%. Тогда как, например, увеличение продаж на 1% приносит в среднем всего 4% увеличения прибыли. Реальные результаты ценовых изменений зачастую превосходят все ожидания, и рост прибыли достигает десятков процентов. Вот несколько примеров из моей реальной практики:

- +50 % – увеличение прибыли с помощью создания нового ценника;
- +10 % – увеличение прибыли с помощью оптимизации цен;
- 2 000 000 \$ в год – экономия с помощью устранения ценовых утечек.

Подготавливая коммерческое предложение, я в последний день всегда уделяю внимание именно цене, а не улучшению, например, описания продукта. Почему? Потому что результат обычно многократно превышает усилие.

### **Простота изменений**

Если посмотреть на процесс реализации изменений в области ценообразования, то он довольно простой. Где-то в системе или ценнике нужно всего лишь поменять цифру. Конечно, изменению цены предшествуют анализ, просчитывание, обсуждение, но в момент, когда реше-

ние уже принято, в большинстве случаев изменение цены не требует выполнения никаких трудных задач, привлечения дополнительных финансовых средств и людей.

Если же взглянуть на другие бизнес-процессы, которые также могут повлиять на увеличение прибыли, например, создание нового продукта, обучение персонала, создание маркетинговой стратегии, построение успешного бренда, то тут с момента принятия решения все только начинается. Представьте себе, что вы захотели создать новый, более качественный продукт для того, чтобы расширить линейку продукции и зарабатывать больше. Вам нужно выделить деньги на новое направление, найти компетентных сотрудников, поставщиков продукции, начать продуктивное исследование и т. д.

### **Результат виден сразу же после изменений**

В случае ценовых изменений результат виден сразу же. Сегодня вы повысили цены – уже завтра новые клиенты платят больше, и ваши доходы реально увеличиваются. А вот, например, процесс создания нового продукта может длиться несколько месяцев, а иногда, как в случае автоиндустрии, даже несколько лет. Результат же может прийти еще позже. Пройдет какое-то время, пока покупатели узнают о вашем продукте, распробуют его и начнут активно использовать.

### **ТЕСТ: Сильны ли Вы в ценообразовании?**

Если вы задумываетесь по поводу того, нужно ли конкретно в вашей фирме или бизнесе улучшить процесс ценообразования, то советую взглянуть на короткий список вопросов внизу:

- Мы знаем, какие преимущества наших продуктов являются самыми важными на основе исследовательской работы с клиентами?
- Мы знаем прибыльность продуктов, каналы продаж, клиентов и коммуникации?
- Мы знаем оптимальные цены на все продукты на основе регулярного анализа как увеличения, так и уменьшения цен?
- Мы повышали цены в последний год, увеличивая при этом и выгодность наших продуктов для клиентов?
- Мы знаем ценовой имидж наших продуктов и продуктов конкурентов?
- У нас выработаны четкие правила предоставления скидок, и мы регулярно анализируем эффективность их использования?
- Мы регулярно анализируем ценовые утечки (скидки, бонусы, комиссии, маркетинговые расходы, валютные курсы и прочее) и устраняем их?
- Мы гордимся нашим ценником (прайс-листом, описанием тарифов, коммерческим предложением): он простой и эффективно продает самые прибыльные продукты?
- У нас есть работник, ответственный за ценообразование, с опытом работы в данной области?
- Мы регулярно проводим обучение сотрудников в области ценообразования?

Если реальная картина отличается от описанной в этих десяти предложениях, то я уверен, что улучшение процесса ценообразования будет способствовать развитию вашего бизнеса и даст хорошие результаты деятельности вашей компании.

Таким образом, именно цена переводит созданную для клиентов ценность в прибыль для компании. Без прибыли никакой бизнес не может существовать. И хотя бы поэтому ею нужно заниматься.

## 2. Как человек анализирует цены

### Игра «Угадайте цену»

В Соединённых Штатах уже более 60 лет популярно телевизионное игровое шоу под названием «The price is right» («Правильная цена»). Участники шоу соревнуются между собой, угадывая цены на различные товары. Хотите сыграть в эту простую игру? Тогда посмотрите на картинки внизу и попробуйте угадать цены.



*Рисунок 3: Примеры для игры «The price is right» (newdesignfile.com, stock.adobe.com)*

Итак, как вы думаете, сколько может стоить старый ржавый американский автомобиль годов так 50-х? Не стесняйтесь, назовите первую цену, что вам пришла в голову. А сколько бы вы были готовы заплатить за этого обворожительного пса?

Довольно сложное задание, не так ли? Почему же так происходит? Все дело в том, что наш мозг не умеет определять цену чего-либо: ему нужна дополнительная информация, от которой он может оттолкнуться, чтобы определить, сколько же может стоить товар.

Когда мы эту игру проводим в аудитории, где находится несколько десятков человек, забавно наблюдать, насколько разнятся ответы участников. Кто-то бы отдал за собачку 100 долларов, а кто-то утверждает, что она стоит 100 000 долларов (интересно, выдал бы какой-нибудь банк ипотеку на покупку собаки?).

### Мнение окружающих

В тот момент, когда мы понятия не имеем, сколько может стоить представленный товар, мнение окружающих может стать для нас ориентиром. Во время проведения ценовой игры мы не раз замечали, как ответы участников меняются под действием социального эффекта. Первый участник предложит 1000 долларов за ржавый автомобиль, остальные назовут сумму чуть большую. Потом кто-то скажет 100 000 долларов, и далее уже никто не назовет цифру меньшую. Так как никто понятия не имеет, сколько может стоить эта рухлядь, люди доверяют мнению другого: а вдруг он знает что-то, чего не знаю я, или вообще хорошо разбирается в классических автомобилях.

Эффект толпы можно использовать в свою пользу. Например, соберите в одном месте людей, которые являются вашими самыми преданными и прибыльными покупателями, и тех, кто еще не привержен вашему продукту или же не желает тратить так много, и посмотрите на то, как вторая группа будет стремиться к уровню первой.

### Ценовой диапазон

Хорошо, когда рядом есть человек, который лучше нас может определить хотя бы приблизительную стоимость товара. Но будет гораздо проще, если продавец назовет свою цену и не будет заставлять нас гадать. Перед вами все те же три картинки, но уже с реальными ценами, по которым данные товары были проданы.



260 000 \$



1 500 000 \$

*Рисунок 4: Ответы для игры «The price is right» (newdesignfile.com, stock.adobe.com)*

Ух, полтора миллиона долларов за собаку? Да, именно так! Это самый дорогой пес в мире. Да и машина отнюдь не дешевая, если учесть то, как она выглядит.

Что изменилось в процессе нашего размышления? Мы уже знаем цену продукта. Но купим ли мы этот товар? Это зависит от того, имеем ли мы уже опыт покупки подобного товара или нет.

Так как многие продукты мы покупаем довольно часто (например, молоко, хлеб, яблоки), то на эти привычные нам товары в нашей голове уже имеется представление об адекватном ценовом диапазоне.

Ценовой диапазон – это интервал между самой низкой и самой высокой ценой продукта, в рамках которого мы готовы купить его, особо не задумываясь. Например, я знаю, что бокал пива в баре стоит 2–3 доллара. Если цена продукта попадает в этот диапазон, то я беру пиво не раздумывая. Если же я увижу в меню пиво за 5 долларов, то уже задумаюсь, почему цена такая высокая и не выбрать ли мне лучше другое место для посиделок с друзьями.

Если же мы впервые столкнулись с товаром или услугой и в нашей голове еще не сформирован ценовой диапазон, то нам довольно сложно оценить адекватность предложения. Как, например, понять: 260 000 \$ за автомобиль на рисунке это много или мало? Даже если бы у вас был неограниченный бюджет, все равно вы бы хотели понять: цена обоснована или нет? В дело вступает наш мозг, который требует больше информации о продукте.

### **Ценность продукта**

Давайте я вам расскажу немного больше о старом автомобиле. Это 1952 Chevy Styleline Coupe, который был полностью отреставрирован и заново собран вручную американской фирмой ICON. Внешний вид остался специально не тронутым для того, чтобы оставлять обманчивым первое впечатление. Но внутри это совершенно новый люксовый гоночный автомобиль с двигателем V8, развивающим 430 лошадиных сил. Сиденья автомобиля сделаны из кожи диких аллигаторов, пойманных охотниками специально для этого проекта, и шкур буйвола, которые были окрашены в тот же оттенок, что и портфель Джона Ф. Кеннеди. Коврики из Rolls-Royce связаны также из шерсти буйвола. В автомобиле есть современная коробка передач, тормоза,

подвеска, кондиционер, аудиосистема и т. д. Не надо быть специалистом, чтобы понять, что эта машина не будет дешева.

Что касается собаки: это красный тибетский мастиф, самый дорогой в мире пес, который был продан в 2011 году китайскому угольному барону. Эта порода собак почиталась в течение сотен лет за свою силу и выносливость. Считается также, что она имеет королевскую историю: тибетский мастиф, по имени Бхоу, был подарен королеве Великобритании Виктории, а король Георг IV, предположительно, владел им в течение 1820-х годов. Все это делает тибетского мастифа самой популярной породой для богачей и, следовательно, самой дорогой.

Как видите, благодаря описанию ценности продукта вам уже гораздо легче понять, адекватна ли цена. В мыслях человека происходит сравнение ценности продукта и его цены. Это как весы: на одной чаше выгода, которую вам может принести владение товаром, а на другой – цена, которую нужно заплатить. Если весы склоняются в правильную сторону, то есть выгода перевешивает цену, то вы осуществляете покупку, если же цена вам кажется завышенной по сравнению с выгодой, вы не покупаете товар.



*Рисунок 5: Сравнение ценности и цены*

#### **Из чего состоит ценность продукта?**

**Рациональные выгоды** – технические характеристики, то есть те, что можно измерить: вес у стирального порошка, максимальная скорость у автомобиля, энергетическая ценность у батончика, экономия электричества у светодиодной лампочки.

**Эмоциональные характеристики** – цвет, форма, упаковка, вкус – измерить не просто, но довольно часто они перевешивают рациональные выгоды. Платиновая банковская карта может ничем не отличаться от обычной, но особый цвет повышает статус своему держателю, и поэтому люди готовы за нее заплатить дополнительные деньги.

**Сопутствующие службы** – доставка, обслуживание, поддержка, гарантия, обучение персонала, все дополнительные расходы, связанные с приобретением и использованием товара.

**Бренд.** Думаю, мало кто покупает iPhone за его технические характеристики, форму или цвет, скорее значение имеет статус, который дает обладание этим брендом. Интересно,

что ценность бренда может переноситься и на товары, совершенно не связанные с фирмой. Например, автомобильный бренд «Porsche» придает дополнительную ценность спортивным кроссовкам от «Adidas», хотя конечно же при производстве обуви «Adidas porsche design» не используются никакие технические наработки немецких автоинженеров

### **Что делать?**

Старайтесь всегда придать своему товару больше ценности, чем клиент ожидает от его приобретения. Тем самым вы склоните чашу весов в нужную вам сторону и убедите клиента в необходимости покупки.

### **Способ 1-й: Нереальный перевес ценности**

Классическим примером является успех в продажах первой модели «Форда Мустанг» 1964 года. Еще перед началом продаж компания проводила маркетинговые исследования с потенциальными покупателями и выяснила, что машина произвела на них большое впечатление. Когда исследователи просили высказать респондентов предположение о цене автомобиля, то большинство называли сумму около 3 500 долларов. Когда же их спросили, купят ли они Мустанг, то большинство ответило отрицательно. У каждого были свои аргументы: для кого-то машина была мала, для кого-то непрактична или слишком дорога. Очевидно, что на чаше весов воспринимаемая цена была намного выше, чем воспринимаемая ценность.

Однако когда работники «Форда» сообщили респондентам реальную цену автомобиля – 2 500 долларов, большинство отбросило все возражения и заявило о готовности к покупке. Воспринимаемая ценность, обусловленная, прежде всего, внешним обликом автомобиля, значительно перевесила реальную цену. В результате компания «Форд» достигла рекордных продаж со своей моделью «Мустанг».

### **Способ 2-й: Минимальный перевес**

Иногда, для того чтобы клиент был более доволен покупкой, достаточно и мелочи. Однажды я встретил магазин автозапчастей, который ставил на чек печать с сердечком. Клиент получает заказ, проверяет чек, на котором обычно нет никакой приятной информации, кроме потраченной суммы, и видит на нем личный знак внимания со стороны магазина – будто тот признается ему в любви. Кого не обрадует такой знак внимания?

Давно замечено, но мало где используется до сих пор, что угощение посетителей ресторана конфетой в конце обеда увеличивает размер чаевых до 15%. Этим же незамысловатым приёмом воспользовался один из интернет-магазинов: доставляя товар покупателям, он в каждую посылку клал леденец «Чупа-чупс». Мелочь, а приятно.

### **Воспринимаемая ценность**

Важно понимать, что ценность, которая лежит на весах, является чаще всего не реальной, а воспринимаемой покупателем. В чем разница?



*Рисунок 6: Ценность реальная и воспринимаемая*

**Реальная ценность** – это все, что можно как-то измерить. Например, у автомобиля реальная ценность может быть охарактеризована максимальной скоростью, разгоном до сотни, количеством места в багажнике и т. д.

**Воспринимаемая ценность** – это то самое главное, о чем покупатель думает, видя ваш товар. У автомобиля это может быть внешняя красота, спортивность, вместимость, имидж, связанный с его владением. Посмотрите даже на самого дорого пса в мире: люди готовы платить за него баснословные деньги не потому, что тибетский мастиф – самая лучшая охотничья порода, а потому, что они хотят прикоснуться к королевской истории и создать себе соответствующий имидж.

Реалии таковы, что изменить выгоды продукта гораздо сложнее, чем просто поменять коммуникацию. Именно поэтому умные фирмы улучшают продукт, а самые умные улучшают коммуникацию.

### **Все познается в сравнении**

Допустим, что вы, как покупатель, знаете все о ценности продукта. Этого достаточно для положительного решения о покупке? В большинстве случаев нет. Вернемся снова к примеру со старым автомобилем. Наш мозг не может нам сказать, что если цена 260 000 \$ за «Chevy Styleline Coupe», то это много или мало, даже когда мы получили полное описание технических характеристик и выгод от приобретения такого автомобиля. Но если человеку дать сравнить этот автомобиль с другими вариантами и их ценами, тогда ему будет намного легче принять решение.

С чем может человек сравнивать продукт?

### **Альтернативы**

Альтернативой можно считать конкретный продукт одной и той же фирмы, но с немного иными параметрами. Например, человек может посмотреть, сколько стоят другие автомобили от компании «ICON», и увидеть, что цены на стандартные модели начинаются со 100 000 \$, а эксклюзивные концепт-кары стоят до 1,5 миллионов. В этом случае сравнение помогает понять, что «Shevy» с ценой в 260 000 \$ скорее относится к базовым моделям компании. Решая, подключиться ли к мобильному оператору, мы выбираем между несколькими тари-

фами и смотрим, где размер полученной выгоды (бесплатные минуты, смс, интернет-трафик) и цена будут для нас оптимальными.

### **Конкуренты**

Сравнение с конкурентами лучше всего помогает покупателям понять, насколько хорошее предложение он получил и нет ли на рынке более выгодного. Например, человек нашел информацию о том, что автомобиль, подобный «Shevy» от «ICON», был недавно продан конкурентной фирмой на аукционе за 500 000 \$ долларов. Выходит, что предложение от «ICON» довольно хорошее (в два раза дешевле аналога). Сравнение с конкурентами нам сразу дает понять: цена на товар адекватна или нет? Однако одно дело – выбрать лучший мобильный тариф, где в течение нескольких секунд можно найти всю нужную информацию на страницах операторов, и совсем другое, например, услуги дизайнера интерьера. Процесс сравнения с конкурентами связан с дополнительными временными, а иногда и денежными затратами: например, на поиск и анализ информации.

Важно понимать, что сравнение не происходит только на уровне цены, иначе люди покупали бы только самые дешевые товары. Человек всегда сравнивает соотношение выгод и цен товаров и выбирает тот продукт, где соотношение ему кажется наилучшим.

### **Что делать?**

В первую очередь предлагайте клиентам альтернативы. Это очень хорошая стратегия: благодаря этому клиенты будут заняты сравнением ваших предложений, а не сравнением с конкурентами.

## Часть 2. Специалист: Цена нового продукта

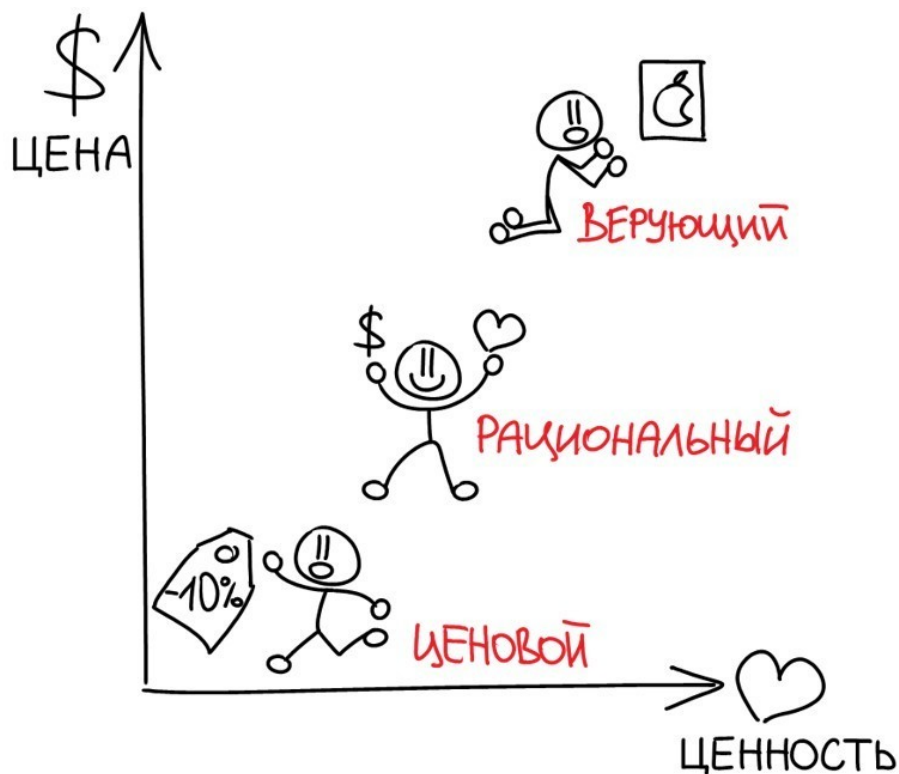
### 3. Кто наш клиент?

Как вы думаете, какой самый важный вопрос ценообразования? «Сколько должен стоить продукт?» – скажете вы. Нет! Я вынужден вас разочаровать, но самый первый и самый главный вопрос – это «кто наш клиент?». Ответ на этот вопрос задает направление тому, как будет выглядеть вся стратегия ценообразования.

С данной ошибкой компании сталкиваются очень часто. Вначале создается новый продукт, налаживается его производство, создаются каналы продаж, строится коммуникация и только в самом конце, уже чуть ли не перед самым стартом продаж, кто-то задает вопрос: «А сколько же должен стоить наш продукт?». Спешно собирается консилиум, целью которого становится определение оптимальной цены продукта. Производятся нужные исследования, анализ конкурентов и т. д. В результате довольно часто планы по продажам не оправдывают возложенные на них ожидания.

Поэтому лучше начинайте с определения, кто ваш главный покупатель. Действуйте как знаменитый менеджер Ли Якокка, который в 1964 году создал культовый автомобиль «Форд Мустанг». Автомобиль пользовался бешеным спросом и во многом именно благодаря тому, что Ли Якокка начал с вопроса: кто наш покупатель? Он определил, что основным покупателем является молодая семья среднего уровня достатка, в которой уже есть один автомобиль и которая бы хотела приобрести второй, более спортивный. Бюджет такой семьи был ограничен, на покупку они могли выделить примерно 2 500 \$ (по тем деньгам). Только после того, как был четко определен основной сегмент покупателей, начали разрабатывать новый автомобиль. «Форд Мустанг» был создан на старой платформе «Форда Фалкона». Благодаря этому и множеству других решений компания значительно снизила расходы на производство, что позволило установить цену на уровне психологической границы в 2 500 \$.

Как же определить, кто является основным покупателем? Вам в помощь модель ценовой сегментации. На рисунке ниже изображены три основные группы покупателей, каждая из которых по-своему воспринимает цену продукта и его ценность. На вертикальной оси расположена цена, а на горизонтальной – воспринимаемая ценность. Чем она больше, тем важнее для покупателей выгоды продукта, бренд, статус и т. д.



*Рисунок 7: Ценовая сегментация – разделения покупателей на группы в зависимости от цены и ценности продукта*

**Основными сегментами клиентов являются:**

- «**Ценовой**» – это покупатель, который ищет выгодную покупку. Для него особо не важна ценность продукта, качество и совсем уж лишним будет премиальный статус. Он ищет самую низкую цену и за скидку или чувство выгодной покупки готов отдать все. Конечно, данное описание гиперболизировано, но таких покупателей довольно много.
- «**Рациональный**» – это покупатель, который взвешивает все «за» и «против», сравнивает цену и потенциальную выгоду, сравнивает продукты между собой или с конкурентами, чтобы найти оптимальный баланс. Такого покупателя важно убедить в правильности его выбора.
- «**Верующий**» – это тот покупатель, который готов платить большие деньги за выгоды, в которые верит (зачастую эмоциональные выгоды, а не рациональные). У такого покупателя на первом месте стоит качество продукта, бренд, страна производства, статус, связанный с покупкой продукта. Именно для таких клиентов существуют премиальные и V. I. P. услуги.

В зависимости от ситуации вашим основным покупателем может быть или только один выбранный сегмент, или же сразу несколько.

**Пример 1-й: Новостное издательство**

В одном новостном издательстве в Словакии мы проводили анализ ценового восприятия подписчиков. Оказалось, что большинство из них можно смело отнести к сегменту «верующие». Подписчики воспринимали издательство как единственное независимое в стране, а его работу как качественную и своевременную журналистику. Когда мы узнавали у людей, какие выгоды для них наиболее важны, первое место заняла «возможность подарить студентам и учителям журнал, освещающий такие темы, как политический заговор или фашизм». Подпис-

чики хотели поддержать издательство и развитие молодежи. Рациональные выгоды отошли на второй план. Лишь единицы упоминали, что подписка стоит в два раза больше, чем у основного конкурента, а печатное издание, наоборот, в два раза тоньше.

### **Пример 2-й: Ветеринарная продукция**

Компания по производству ветеринарной продукции после первой попытки входа на европейский рынок осознала, что данный сегмент покупателей кардинально отличается от уже существующих. Изначально среди заказчиков преобладали две основные группы: «ценовые» и «рациональные». Разделение было в основном продиктовано географическим положением: фермерство из более бедного региона заказывало только самую дешевую продукцию из вторичного сырья, фермерство из более богатого региона приобретало продукцию более высокого качества и, соответственно, более дорогую.

Как оказалось, европейским покупателям абсолютно не подходила существующая продукция. Они привыкли к качеству, которое в разы превышало свойства имевшихся на тот момент лучших образцов компании. Европейские фермеры были готовы платить в два – три раза больше за выгоды, в которые они верили (без углубления в детали, данные физические свойства продукции никак не влияли на реальное качество и удобство использования).

### **Что делать?**

Определите основной сегмент ваших покупателей. Для этого можно провести интервью с выбранными покупателями: постарайтесь получше узнать их потребности, привычки, используемые решения и ожидания от продукции. Можно также протестировать несколько выгод (рациональных и эмоциональных) и на основании предпочтений покупателей определить, к какому сегменту относится большинство из них.

### **Основной покупатель – это не усредненный покупатель**

Почти в каждой компании можно столкнуться с одной и той же ситуацией. Когда встает вопрос об определении основного сегмента покупателей, аналитики предоставляют информацию об усредненном клиенте. Не стоит даже пытаться понять потребности покупателей на основе средних значений показателей. На самом деле такой усредненный покупатель вообще не существует.

Правильно будет сконцентрироваться на анализе наиболее прибыльных или лояльных покупателей. Почему? Если разделить покупателей на основе полученной прибыли за последний год или два, то почти в каждой компании можно обнаружить группу убыточных клиентов. Такая группа тянет показатели всех клиентов вниз и зачастую абсолютно искажает реальную картину. Ориентация бизнеса на убыточных покупателей не приведет ни к чему хорошему. Гораздо эффективнее определить наиболее прибыльную группу и сконцентрировать свое внимание на ней. Либо же создать несколько сегментов покупателей на основе различий в поведении и прибыльности, но обязательно очистить данные от убыточных покупателей.

Кстати, не выбрасывайте в урну данные о клиентах, на которых вы не смогли заработать. Проанализируйте их и определите, на каком типе покупателя и на каком поведении вам не стоит концентрировать своё внимание.

### **Пример: Метапоисковик авиабилетов**

Вот типичная ситуация, с которой мы столкнулись на проекте в крупном международном метапоисковике авиабилетов (сайт для поиска, сравнения и покупки авиабилетов). Компания оперировала с данными усредненного покупателя. Картинка была совсем не впечатляющая, ведь довольно сложно строить стратегию на клиентах, которые летели на самолете всего один раз за год, да еще и искали билет не на сайте компании, а на сайте посредника.

После детального анализа данных о покупках выяснилось, что в компании более 30% клиентов убыточные. Нескольким работникам фирмы пришлось изрядно попотеть (и посидеть) прежде, чем нашлись причины такой ситуации и результаты могли быть показаны топ-менеджеру. Конечно же, большая группа убыточных покупателей искажала реальную ситуацию.

На самом же деле среди клиентов существовал внушительный сегмент прибыльных и верных путешественников. Именно на нем мы и сконцентрировали свои усилия. На рисунке ниже хорошо видно, насколько поведение идеального покупателя отличается от усредненного.

| Усредненный покупатель  | Основной покупатель  |
|---|--|
|    |   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• 1 полет за год</li><li>• Билет в одну сторону</li><li>• Летит один</li><li>• Ищет билет на сайте посредника</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• 5 полетов за год</li><li>• Билет туда-обратно</li><li>• Летит с друзьями</li><li>• Ищет билет на нашем сайте</li></ul> |

*Рисунок 8: Сравнение усредненного и основного покупателя*

### Что делать?

Существуют несколько источников информации, которые могут помочь вам. Самые лучшие и наиболее точные показатели можно получить, произведя анализ собственных данных об истории покупок всех клиентов (если по какой-то причине в вашей компании такой учет не ведется, то это нужно срочно исправить). Данные о покупках не врут: это не приблизительные значения, как в случае маркетинговых исследований, а цифры, отражающие поведение реальных покупателей. Советую воспользоваться популярным методом RFM-анализа – сегментация клиентов на основе трёх параметров:

- **Recency** – давность (как давно клиенты что-то у вас покупали),
- **Frequency** – частота (как часто они у вас покупали),
- **Monetary** – деньги (какую прибыль они вам принесли).

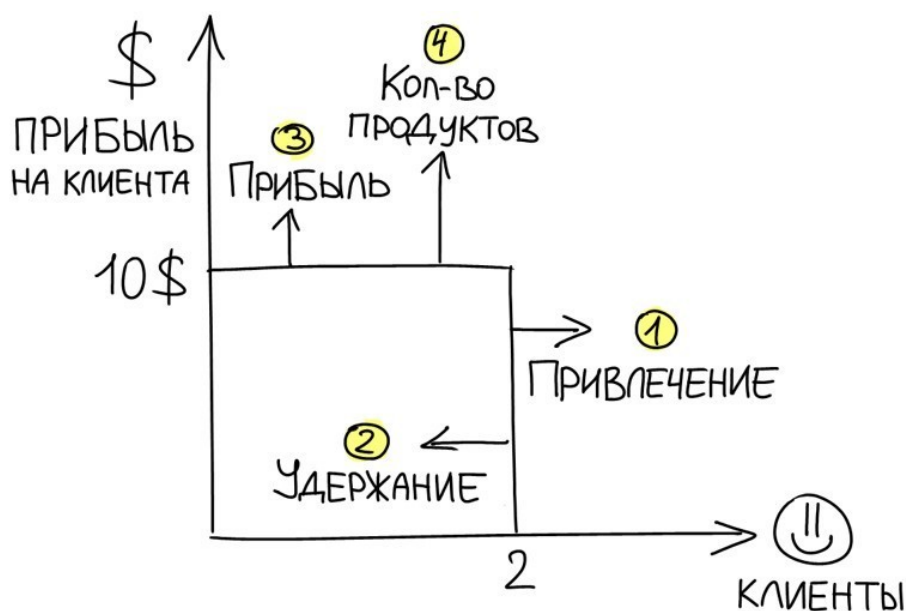
В результате использования данного метода можно определить несколько сегментов клиентов. Важно не создавать сегменты заранее, а определить их, уже основываясь на результатах исследования. Кроме того, желательно использовать данные о прибыли, а не о доходах. Ведь доход будет всегда положительный, а вот взгляд именно на прибыль может открыть убыточные сегменты.

Кроме анализа истории покупок можно воспользоваться и другими, менее точными способами: например, разговоры с клиентами и опросники, анализ конкурентов (в частности отчеты о доходах), публично доступные исследования и данные статистического бюро.

## 4. Стратегическая цель

Прежде чем отправиться в путешествие, нужно определиться, куда вы вообще хотите попасть. Казалось бы, простой принцип, но в процессе наценки продукта про него почему-то зачастую забывают. Определитесь с целью в самом начале. Чего вы хотите достичь в первую очередь? Скорее всего, – увеличения прибыли. Но это слишком общая цель, в конце концов основой каждого бизнеса является достижение прибыли (кроме специфических случаев некоммерческих организаций). Нужно копнуть немного глубже.

В выборе правильного курса вам может помочь подход, изображенный на рисунке ниже. В его основе лежат два основных пути увеличения прибыли: 1. увеличение количества клиентов (горизонтальная ось) и 2. увеличение прибыли (среднего чека) на клиента (вертикальная ось). Например, в компании два клиента и на каждом нам удалось заработать по 10 \$. Общий доход компании 20 \$ (на рисунке соответствует площади прямоугольника).



*Рисунок 9: Подход к выбору стратегической цели ценообразования*

Достичь увеличения прибыли можно четырьмя способами.

**1. Привлечение новых клиентов.** Два клиента маловато, нужно как минимум еще столько же. Такая цель является основной для начинающих и быстрорастущих бизнесов. Самый популярный девиз большинства инновационных IT-компаний сегодня – «рост важнее прибыли». Компании стремятся как можно быстрее захватить новые рынки, и максимализация количества клиентов является для них приоритетом. Для достижения цели часто используются такие ценовые стратегии, как бесплатная версия, пробники, приведи друга и т. д.

**2. Удержание существующих клиентов.** Два клиента это очень хорошо, важно их удержать и не дать им уйти к конкурентам. Когда бизнес уже развит, потенциал роста ограничен, но в компании есть достаточное количество клиентов, приносящих прибыль – нужно заботиться об их удержании. Популярные методы ценообразования для достижения данной цели – программы лояльности и скидочные кампании.

**3. Увеличение прибыли на клиента.** Два клиента это хорошо, но у обоих самые дешевые версии нашего продукта. А что, если попробовать продать им более дорогие варианты? Или же попробовать ограничить предоставляемые скидки. Все варианты хороши и ведут к увеличению прибыли. Действенные методы – это создание нескольких версий продукта, улучшение ценника с целью перевода клиентов на более дорогой продукт, устранение ценовых утечек и замена скидок на менее дорогостоящие выгоды.

**4. Увеличение количества продуктов на клиента.** В нашем портфолио пять продуктов, но сейчас каждый из двух клиентов пользуется только тремя. Хорошо бы им продать еще как минимум один. Для достижения данной цели можно использовать метод пакетирования, когда несколько продуктов объединяются в выгодное пакетное предложение.

#### **Что делать?**

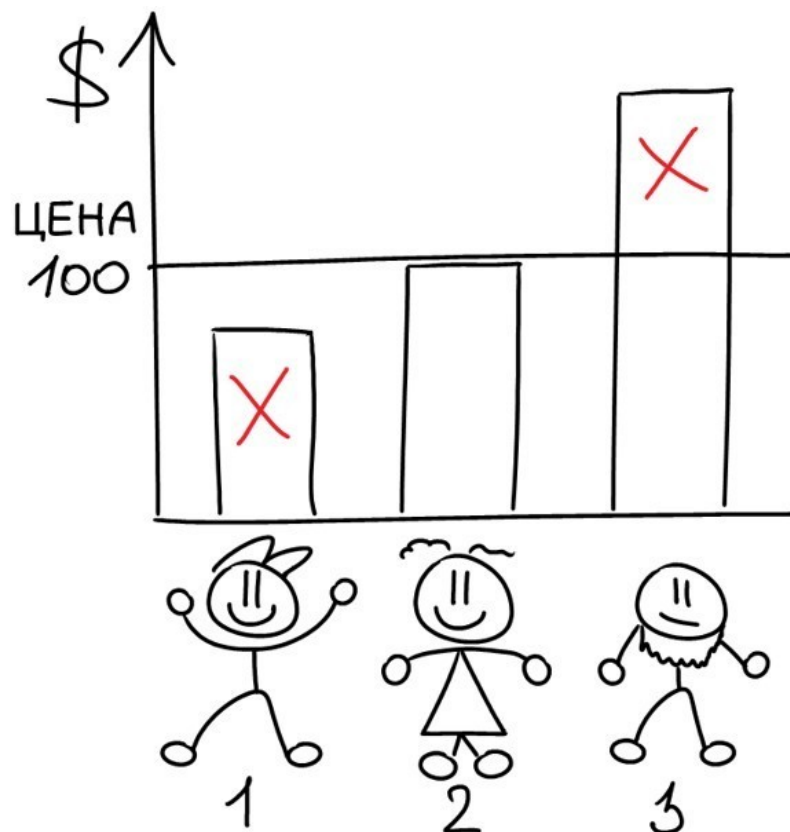
Выберите среди представленных примеров одну самую важную цель. Должен признаться, что ни в одной компании, в которой мне посчастливилось поработать, менеджеры не могли выбрать только одну цель. Может быть, вам это удастся? Стандартная ситуация: «для нас важны все цели». Конечно, стратегически для компании важны все цели, но какая-то цель должна иметь первостепенное значение.

Во-первых, не все цели имеют одинаковый потенциал. В зависимости от ситуации в конкретной компании достижение одной цели может иметь гораздо больший эффект, чем достижение других. Например, дополнительные продажи существующим клиентам могут принести больше прибыли, чем привлечение новых клиентов в случае, если бизнес уже исчерпал свой потенциал роста.

Во-вторых, не всех целей нужно достигать прямо сейчас, расходуя на это 100% энергии. Всегда нужно держать в голове стратегический план и, основываясь на нем, расставлять приоритеты.

## 5. Несколько версий продукта

Мы уже определили нашего основного покупателя и выбрали цель, которой хотим достигнуть. Казалось бы, самое время заняться поиском оптимальной цены, той самой, при которой прибыль будет максимальной. Давайте себе представим ситуацию, что вам с помощью различных анализов и тестов удалось определить оптимальную цену на свой продукт, например 100 долларов. Вы выставляете продукт на полку и ждете ошеломляющих продаж. К вам в магазин приходят несколько покупателей. Нужно заметить, что у каждого из них свои предпочтения, вкусы, потребности и покупательская способность, выраженная размером кошелька (или остатком на банковском счете). На рисунке ниже как раз приведен пример трех таких покупателей.



*Рисунок 10: Цена продукта и покупательская способность*

Первый покупатель, может быть, и хотел бы приобрести ваш товар, уж очень он ему понравился, но денег у него недостаточно. Размер его покупательской способности (на рисунке изображен прямоугольником) ниже, чем цена на продукт (100 долларов). Первый покупатель, к сожалению, уйдет из магазина без покупки.

Покупательская способность второго посетителя магазина как раз равняется цене на продукт. Тут уж мы попали с ценой в 100 долларов точно в яблочко. Второй покупатель взвешивает все за и против и покупает продукт.

Но тут в наш магазин приходит третий покупатель. Смотрит на продукт и с усмешкой на лице просит его вернуть, расплачивается и уходит. И вроде бы все хорошо, в нашей копилке еще одна успешная продажа. Однако, если взглянуть на рисунок, то можно заметить, что поку-

пательская способность третьего покупателя значительно выше, чем цена на наш продукт. На самом деле этот покупатель мог заплатить не 100 долларов, а возможно целых 150 долларов. Получается, что мы упустили потенциальную дополнительную прибыль.

Что же делать? По-видимому, разные покупатели готовы платить за продукт разную цену. Хорошо бы иметь несколько цен на продукт, не так ли? Процесс, когда на один и тот же продукт устанавливается несколько цен, называется ценовой дискриминацией. Ценовая дискриминация, к большому сожалению, в большинстве случаев невозможна. Если бы она была доступна везде и всюду, то приходя в магазин мы бы могли столкнуться вот с такой ситуацией. На витрине было бы два ценника: на одном было бы написано, что цена для богатых 2000 руб., а на другом – предложение для всех остальных с ценой в 1000 руб.

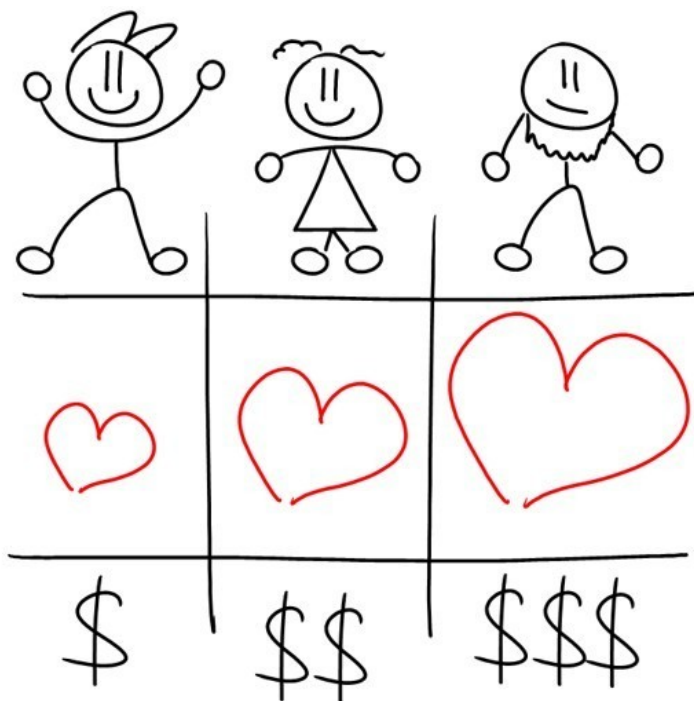


**Рисунок 11: Пример прямой ценовой дискриминации**

Думаю, мало кто согласился бы заплатить в два раза больше за тот же самый продукт. Если это только не новый русский из старого анекдота:

- Встречаются два «новых русских». Один другому:*
- *Смотри, галстук купил! Штуку баксов отдал!*
  - *Дурак ты – он за углом такие же по штуке пятьсот!*

В реальном мире ценовая дискриминация возможна только в рамках исключения: например, в форме скидок для студентов, пенсионеров или больших групп покупателей (семейный абонемент). Хотя некоторые компании все-таки пробуют устанавливать разные цены для разных групп покупателей в зависимости от их платежеспособности. Несколько лет назад американская компания «Amazon» пробовала завышать цены для покупателей, которые приходили на сайт компании через мобильные телефоны «Apple» (предполагалось, что такие клиенты более обеспеченные). Однако покупатели быстро заметили этот трюк, разразился огромный скандал, в результате которого компания была вынуждена исправить цены. Имидж «Amazon» был сильно задет. Поэтому я никому не советую пользоваться прямой ценовой дискриминацией. Есть более элегантное и простое решение: создайте несколько версий продукта для разных сегментов клиентов.



**Рисунок 12:** Несколько версий продукта в зависимости от покупательской способности

Должен заметить, что создать несколько версий можно у любого продукта.

### **Пример 1-й: Солнцезащитный крем**

Если вы еще не знали, то, по сути, все солнцезащитные крема одинаковые. Умные люди, однако, придумали так называемый солнцезащитный фактор (SPF – Sun Protection Factor), который показывает, сколько вы можете просидеть на солнце до того, как обгорите. Чем выше SPF, тем сильнее защита и, соответственно, дороже продукт. На самом же деле разница в защите равна статистической погрешности. Кроме того, есть множество других параметров, на основе которых можно создать различные варианты крема. Например, размеры упаковки, формат (крем или спрей), пригодность для взрослых или детей, аромат, даже цвет загара.

### **Пример 2-й: Очки**

Казалось бы, как можно продавать одни и те же очки за разную цену. Но, если вы зайдете на сайт производителя очков «Warby Parker», то увидите, что каждый из продуктов имеет три версии. Например, самая дешевая версия за 95 \$ имеет только солнцезащитную функцию. Те же очки, но уже за 175 \$, имеют линзы или для ближних, или для дальних расстояний. А за 375 \$ можно приобрести версию, в которой объединены все функции (солнцезащита и одновременно зоны ближнего, дальнего и промежуточного зрения).

### **Что делать?**

Чтобы создать несколько вариантов продукта, нужно определить, в первую очередь, потребности клиентов. В B2B-бизнесе есть возможность напрямую пообщаться с клиентом, узнать его предпочтения и, основываясь на них, подготовить индивидуальное коммерческое предложение. В B2C-бизнесе с массовой продажей стандартизированного продукта или услуг

такой возможности нет. Однако и в этом случае есть простой способ для определения предпочтений покупателей.

### Шаг 1-й: Подробный разговор с клиентами

Выберите несколько постоянных клиентов и пригласите их на индивидуальные интервью. Именно верные клиенты лучше всего подходят для такого типа исследования, так как они давно пользуются вашим продуктом, знают его сильные и слабые стороны и зачастую весьма охотно делятся своим мнением. Люди по своей природе хотят быть частью чего-то большого и важного. Скажите, что вы хотите быть лучшей компанией, например, по продаже авиабилетов, что вы ищете способы, как улучшить обслуживание тысяч путешественников по всему миру, и хотите больше узнать о том, что действительно важно для ваших верных клиентов.

Из личного опыта я знаю, что достаточно провести разговоры с пятью – десятью клиентами. Лучше всего работает индивидуальное интервью, то есть с глазу на глаз между покупателем и интервьюером. За тридцать минут можно получить много полезной информации, собрать новые идеи и протестировать существующие.

Подготовьте список вопросов, желательно открытых. Узнайте, как клиент воспринимает вашу компанию, в чем он видит отличие от конкурентов, какие выгоды для него важны, что бы он хотел улучшить. Если у вас уже есть идеи по поводу новых функций или продуктов, покажите их клиенту и узнайте его мнение.

### Шаг 2-й: Тест выгод

Составьте список всех самых важных выгод вашего продукта, на основе которых потенциально можно разделить продукт на несколько версий, и протестируйте его с клиентами. Можете использовать как существующие выгоды, так и новые идеи. Нужно узнать, насколько они важны для покупателей. Для этого достаточно составить простой опросник, как в примере ниже.

Респондентов нужно попросить оценить важность параметров, например, по шкале от 1 до 3, где 1 – очень важная выгода, а 3 – абсолютно не важная. Благодаря тому, что процесс оценки для респондентов очень простой, то можно тестировать от десяти до тридцати параметров в зависимости от сложности их описания.

***Вопрос:** Вам представлены различные выгоды нашего продукта. Ответьте нам, пожалуйста, насколько они для вас важны? (выберите наиболее подходящий вариант)*

| Параметры                   | Важность                          |                             |   |
|-----------------------------|-----------------------------------|-----------------------------|---|
| Посадочный талон в телефоне | <input type="radio"/> Очень важно | <input type="radio"/> Важно | <input type="radio"/> Не имеет значения |
| Скидки в аэропорту          | <input type="radio"/> Очень важно | <input type="radio"/> Важно | <input type="radio"/> Не имеет значения |
| План путешествия            | <input type="radio"/> Очень важно | <input type="radio"/> Важно | <input type="radio"/> Не имеет значения |

Отправляя опросник своим покупателям в электронной форме, имейте в виду, что не все покупатели на него откликнутся. Response rate (отклик) может варьироваться от 0,5 % до 10 % в зависимости от того, насколько покупатели привержены вашему бренду. Стоит учитывать и минимальное количество ответов. Если в вашей компании несколько десятков тысяч клиентов, то нужно получить хотя бы 100 ответов. Если в вашей компании миллион клиентов, то нужно как минимум 500 ответов.

В результате оценки параметров продукта клиентами вы можете составить список, как в примере ниже, где выгоды отсортированы от самой важной до наименее важной.

| <b>Параметры</b>            | <b>Важность</b> |
|-----------------------------|-----------------|
| Посадочный талон в телефоне | 98 %            |
| План путешествия            | 95 %            |
| Скидки в аэропорту          | 85 %            |

*Рисунок 13: Важность выгод*

Теперь, зная, что для покупателя действительно важно, вы можете создать несколько версий продукта. Причем самые важные выгоды, за которые большинство клиентов будут охотно платить, разместите в более дорогих вариантах.

## 6. Выбор ценовой модели

Представьте себе обычный ценник на товар, например, на антивирус для компьютера, на котором написано 1000 рублей / год. Цена в данном случае, это не только число 1 000, на самом деле она состоит из трёх компонентов:

1. **Валюта**, в которой ведется расчет, – доллар, евро, китайский юань или российский рубль;

2. **Число** показывает, сколько единиц данной валюты мы хотим получить за товар (в нашем примере это 1000);

3. **Единица измерения** – килограмм, штука, литр, час, месяц, то есть, сколько товара и на какой срок покупатель получит за данную цену.

Если сложить все три составляющие воедино, то получится ценовая модель. Например, в случае антивируса это может быть 1000 рублей в год за защиту одного компьютера.



*Рисунок 14: Пример ценовой модели*

Обычно, когда встает вопрос о том, сколько же должен стоить продукт, большинство задумывается только о числовом значении, то есть должен ли он стоить 1000 рублей или, например, 2000 рублей. На самом же деле, прежде чем взяться за просчет оптимальной цены, нужно задуматься о том, какая ценовая модель наиболее подходит вашему бизнесу. Возьмем, например, тот же антивирус, в ценообразовании которого существует множество способов. Вот некоторые из них:

- цена за месяц (программное обеспечение как услуга, англ. software as a service);
- цена за год;
- цена за количество охраняемых устройств (компьютер, планшет, мобильный телефон);
- цена за точное количество пользователей (фирма с 20 работниками заплатила бы, например, 20 000 рублей);
- цена с максимальным количеством пользователей (например, с разделением до 10 / 100 / 1000 пользователей);
- цена за штуку (покупатель платит один раз и пользуется продуктом пожизненно);

- цена за компанию (неограниченное количество пользователей в рамках одной организации);
- цена за количество заблокированных вирусов;
- цена за ... (придумайте свой вариант).

Почему важно выбрать наиболее эффективную ценовую модель? Вот три основные причины:

Ценовая модель отражает **ценность продукта**. Для пользователя имеет значение, сколько устройств будет охраняться и как долго. Вряд ли кто-то платил бы за количество мегабайт, обработанных программой. Просто потому, что пользователь понятия не имеет, какой размер данных нужно обработать антивирусу, чтобы защитить компьютер от угроз.

Правильно выбранная ценовая модель **упрощает процесс продаж**. Антивирус намного проще продать с ценой 100 рублей в месяц, чем с единовременной ценой 5000 рублей. Мало кто хочет платить всю сумму наперед. Покупатель попросту не уверен в том, что продукт будет настолько хорош, что он будет им пользоваться на протяжении нескольких лет.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.